

Zdroj:

Pendry, L. F., Driscoll, D. M. & Field, S. C. T. (2007). Diversity training: Putting theory into practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 27-50.

Vypracovala: Woloszczuková, Patricie R.

Trénink rozmanitosti: Implementace teorie do praxe

Pracovní síla se stává stále více rozmanitější skupinou, která zahrnuje nejen rozličný gender, etnicitu a rasu, ale také životní styly, věk, úroveň vzdělání, profesní historii, sexualitu, náboženství, kognitivní styly a mnoho dalších. Teoretické přístupy a praxe problematických aspektů zvládnání rozmanitosti v pracovním prostředí se však odlišují. Sociální psychologie předsudků a diskriminace se stala populární zejména po druhé světové válce a období nacistického Německa, zatímco problematika sociální rozmanitosti získala na důležitosti po šedesátých letech dvacátého století, zejména v kontextu hnutí Black Power. Oba proudy tedy mají za cíl zlepšení meziskupinových vztahů, a přesto se stále jedná o odlišné proudy mezi kterými probíhá pouze velmi málo dialogu. V tomto článku bude proto předestřeno, jak by mohlo spojení obou proudů vést k vytvoření funkční strategie k překonávání stereotypů, předsudků a diskriminace.

Trénink rozmanitosti (Diversity training - DT): stav výzkumů

Primárním cílem DT je facilitace integrace minorit na pracovní trh, většinou skrze předávání dovedností, vědomostí a motivace k produktivní práci s odlišnými lidmi a odlišnými zákazníky. Metody jsou různorodé a zahrnují didaktické i interaktivní přístupy. DT se stává důležitou součástí organizací s využitím k řešení problematických vztahů mezi pracovníky a také jako médium k využití kreativní diverzity a potenciálu. Na rozdíl od managementu rozmanitosti (diversity management) však neusiluje o změnu na úrovni systému a vedení organizací. Trénink rozmanitosti proto může být definován jako jakýkoliv program nebo série programů, které mají za cíl zvýšit pozitivní a snížit negativní chování k osobám, které jednotlivci považují za odlišné od sebe.

Přesto, že vytváření programů vyžaduje získávání zpětné vazby k jejich průběhu a ověřování jejich účinnosti, výzkum efektivity DT je stále na začátku, kdy jsou programy považovány za úspěšné pouze na základě hodnocení participantů po jejich ukončení. Tyto limity bývají výsledkem pragmatického přístupu, omezené expertízy na poli teorie nebo nedostatku financí trenérů. V tomto článku je tedy představeno, jakým způsobem by mohly být využity teoretické poznatky (o výzkumném designu a zhodnocené efektivity) při tvorbě praktických programů. Mnoho teoretických poznatků je zároveň postaveno na výzkumech z laboratorního prostředí, které neodpovídají reálnému fungování světa. Příkladem může být IAT (implicit attitude test – test implicitních postojů), který hodnotí skryté implicitní předsudky jedince. V laboratorním a homogenním prostředí se jeví jako možný nástroj snížení zaujatého chování vůči menšinám, ale v reálném prostředí DT jsou výsledky IAT mnohem více variabilní.

Ke spolupráci teoretických a praktických proudů je proto nutné, aby teoretické generalizace výsledků laboratorních výzkumů byly hodnoceny také pomocí podmínek reálného světa, aby byly brány v potaz úspěšné praktické inovace DT a aby byly tyto úspěchy hodnoceny také z hlediska přínosnosti pro psychologickou teorii a výzkum.

Jak může pomoci psychologická teorie: Design programů

Informativní programy

Cílem těchto programů je edukace participantů, zvyšování jejich povědomí o existenci sociálních i pracovních předsudků a příležitostně také zdůrazňování historických nespravedlností vůči některým skupinám. Toto uvědomění může být použito k vcítění se do jiných osob a zvýšení emoční empatie. Tento způsob umožňuje zvědomení vzájemných podobností a jeví se jako jedna z efektivnějších metod. Konfrontace skupiny s historicky výhodným postavením může zároveň vyvolávat vztek, nechuť a pocit persekuce a obviňování vedoucí k odmítání programů DT a následně i meziskupinových kontaktů.

Mnohé programy také popisují přínosy nastavených anti-diskriminačních zákonů a usilují o přesvědčení participantů k přijetí a uznávání rozmanitosti či pozitivním meziskupinovým interakcím. Výsledky výzkumů tento způsob tréninku rozmanitosti nepodporují, neboť se ukazuje, že pouhé poskytování pravdivých a nezaujatých informací neodstraňuje původní přesvědčení a nasedající chování. Předsudky jsou založeny na negativních či pozitivních emocích, vlastních interpretacích a zkušenostech a předkládání odporujících informací není efektivním způsobem vyvolání změny. Informativní programy proto mohou být pouhým faktorem vedoucím k přijetí osobní odpovědnosti, nikoli hybatelem celkové změny chování.

Využití informativních přístupů vyžaduje podrobné zvážení, strategické zhodnocení a také promyšlené podání, neboť bez těchto faktorů může vést ke spuštění obraných mechanismů jedinců. Vzhledem ke zmíněným rizikům se proto využití těchto přístupů jeví jako vysoce limitující.

Přístup založený na disonanci a vytvoření pocitu viny

Jedná se o přístupy snažící se vyvolat afektivní reakci participantů za využití konfrontačních a interaktivních metod, které zvyšují pravděpodobnost pocitů disonance a viny a následně také osobní odpovědnosti za nerovnosti. Aktuálně používanými metodami je technika Procházka s privilegii bělochů (Walking through white privilege, WTWP - McIntosh) a simulace Modrooký/Hnědooký (Blue-eyed/brown-eyed - Elliot).

WTWP

Cílem tohoto cvičení je zvýšení vnímání privilegií bělochů, která jsou osobám s jinou barvou pleti odjímana. Z tohoto cvičení tak nejvíce získávají právě běloši, zatímco pro osoby jiných barev pleti nebývá tolik přínosné, neboť nerovnosti znázorněné cvičením vnímají ve svých každodenních životech.

Participantů se na začátku mají postavit do řady vedle sebe a následně odpovídají na sérii otázek. Pokud zní jejich odpověď ano, udělají krok dopředu. Kladené otázky směřují na méně či více nápadná privilegia vyplývající k příslušnosti k bílé rase (např. Bylo by pro mě jednoduché sehnat pro mou dceru panenku v její barvě pleti). V rámci cvičení udělají účastníci-běloši mnohem více kroků než ostatní, což vede k prostorové ilustraci nerovností ve společnosti. Na závěr cvičení si účastníci vzájemně sdělují pocity a prožitky z cvičení.

Psychologickým důsledkem cvičení je zvědomení sociálních rozdílů ve skupině a společnosti, ale může vést také k defenzivním postojům a snížení pozitivních meziskupinových interakcí. Např. u bělochů s vysokou mírou identifikace k bělošské populaci může zvědomování privilegií vést k ukotvení negativních postojů k out-group jedincům. Dalším rizikem cvičení může být vytvoření pocitu, že vlastní úspěch je založen na skupinových výhodách ne vlastní snaze a vůli.

Toto cvičení se jeví být vhodné zejména po osoby pokročilé v DT tréninku, neboť se ukazuje, že osoby se zkušenostmi s DT dokážou vyvolané negativní prožitky zpracovat v následné diskusi, zatímco diskuse s osobami s nízkou kompetencí v DT bývají polarizované a defenzivní, což znesnadňuje růst celé skupiny. Efektivita tohoto cvičení je proto do značné míry závislá na moderátorech a jejich schopnosti vést diskusi přínosným způsobem.

Modrooký/hnědooký

Toto cvičení bylo vyvinuto v experimentálních podmínkách, kdy kontrolní skupina absolvovala prezentaci o meziskupinových podmínkách a druhá skupina byla rozdělena podle barvy očí. Studenti s modrou barvou byli po dobu devadesáti minut vystaveni nepříjemným podmínkám (nepohodlný obojek na krku, nepohodlná místnost apod.), zatímco studenti s hnědými očima dostala snídani a byli požádáni, aby se v další části experimentu k ostatním studentům chovali diskriminačně.

Studie zkoumající efektivitu tohoto cvičení došla k závěru, že účastníci z kontrolní skupiny projevovali následně lepší postoje k minoritním skupinám ve společnosti. Tento efekt byl silnější u některých etnických skupin (asijsko-americké, latino) než u skupiny afro-američanů. I přes okamžitý pozitivní dopad cvičení na postoje k minoritám však nebyly ověřeny dlouhodobé výsledky.

Cvičení bylo postaveno na extrémních a nápadných způsobech diskriminace, a proto může být obtížné vytvořit paralelu mezi podmínkami cvičení a moderními způsoby diskriminace. Cvičení by proto mohlo být efektivnější, pokud by zahrnovalo i méně nápadné způsoby agrese a diskriminace.

U experimentální skupiny byly i po několika týdnech změřeny vyšší pocity vzteku na sebe. Vzhledem k teorii frustrace-agrese pak tedy hrozí, že dlouhodobá frustrace může vést ke zvýšení agresivity vůči členům jiných skupin. Někteří autoři také zvažují, zda jsou pozitivní výsledky (snížení předsudků vůči některým skupinám) dostatečným důvodem k vyvolání traumatických prožitků spojených s participací v tomto cvičení. Alternativou k tomuto cvičení může proto být také sledování jeho nahrávky.

Přístupy založené na sociální identitě

Zaměřují se na skupinovou identitu jako část self a to, jak skupiny ovlivňují myšlenky, pocity a chování jedince. Příkladem může být cvičení „Kdo jsem“, během kterého mají účastníci vyjmenovat sociální skupiny jejichž jsou součástí a vybrat ty, které jsou pro ně nejvíce důležité a seřadit je podle relativní důležitosti pro self.

Záměrem cvičení je ukázat, že se jedinci liší nejen díky příslušnosti ke skupině, ale také díky vlastnímu vnímání důležitosti skupin pro self, což umožňuje rekatégorizaci. Ta je důležitá k přijetí příslušnosti do různých skupin a vede ke snížení závislosti na skupině a zvýšení kooperativního chování. Příkladem je například zvědomení důležitosti pracovní skupiny, což může vést ke zvýšení pocitu sounáležitosti u kolegů.

Přístupy založené na kognitivních úkolech k zvědomení vlastních předsudků

Výzkumy ukazují že mnohé automatické reakce existují bez vědomého záměru. Tyto poznatky a jednotlivá cvičení proto mohou sloužit i v rámci DT. U jednotlivých metod je vždy důležitá edukace a diskuse s účastníky.

Test implicitních asociací - Implicit association Test (IAT)

Tento test umožňuje demonstraci vlastního předsudečného chování za pomoci moderních technologií. Účastníci mačkají tlačítka dle zadání a je měřen jejich reakční čas u jednotlivých odpovědí. V rámci úkolu mají pomocí kláves rozlišovat mezi dvěma různými skupinami (např. etnickými) a pozitivním vs. negativním konceptem. Myšlenka cvičení je, že asociace skupin a konceptů se projeví v reakčním čase jednotlivých odpovědí, tedy čím blíže člověk vnímá skupinu a jeden z konceptů, tím rychlejší budou jeho reakce pokud budou oba faktory na stejné klávese. Například pokud bude určena stejná klávesa pro koncept „dobrý“ a skupině „běloši“ a člověk má tyto dva faktory asociované, bude mít nižší reakční čas. Reakční časy jsou analyzovány a podávají informaci o míře implicitního přesvědčení o jednotlivých etnických skupinách.

Pokud je IAT využíván zkušenými trenéry DT, může mít potenciál zvyšování tolerance a porozumění síle nevědomých stereotypů, neboť důležitou součástí metody je edukace. Samotné uvědomění vlastních implicitních přesvědčení může vyvolat afektivní reakce (vztek, vinu), které nemusí vést ke změně chování a je proto důležité osvětlovat a edukovat. Důležité je také předávat, že implicitní přesvědčení nemusí odrážet chování, ale kulturní normy jedince.

Otec-Syn cvičení

Účastníci mají za úkol vyřešit následující hádanku:

Otec a syn mají autonehodu, během které je otec zabit a syn závažně zraněn. Otec je odvezen do márnice a syn do nemocnice. Syna v nemocnici ihned odvezou na operační sál a zavolají k němu chirurg. Chirurg se na dítě podívá a zděšeně vykřikne: „Ach Bože, to je můj syn!“

Jak to vysvětlíte?

Ve 40% případů účastníky nenapadne správná odpověď (chirurg je chlapcova matka) a vymýšlejí jiná komplikovaná řešení situace. Hádanka ilustruje stereotypní vnímání lékařů

primárně jako mužů. Aktivace stereotypu ale nemusí nutně ovlivňovat vědomé chování vůči skupině.

Výhodou cvičení je jeho jednoduchost, kdy na krátkém příkladu ukazuje implicitní kulturní přesvědčení a zároveň většinou nevyvolává výrazné afektivní reakce. I zde je důležitá diskuse a edukace. Automatickou aktivaci stereotypů lze omezit pomocí tréninku.

Cvičení vnitroskupinové atribuce

Výzkumy ukazují, že nejednoznačné chování vysvětlujeme odlišně v závislosti na tom, zda je prováděno osobami z naší skupiny nebo mimo ni. Participanti v experimentech popisují chování osob z vlastní skupiny pozitivnějšími způsoby a jejich negativní chování vysvětlují situačními faktory. Uvědomění rozdílu vlastního popisu osob vně a uvnitř vlastní skupiny může u participantů vyvolat negativní prožitky, které je třeba ošetřit v rámci diskuse.

Efekt zvýšeného uvědomění vlastních kognitivních přesvědčení

Reflexe vlastních zaujatých postojů umožňuje jejich modifikaci, ale mnoho jedinců k vlastním kognitivním procesům přístup nemá. Důležitá je proto edukace, která může vést k uvědomění a správnému používání kognitivních procedur. Některé kognitivní předsudky mohou být zmírněny, pokud jsou participanti ochotní a motivovaní k podstoupení intrvence, efektivní se jeví být trénování vyhýbání se automatickým stereotypům.

Nejvíce výhod mají dle autorů cvičení Otec-syn a Vnitroskupinové atribuce, neboť jsou jednoduché, jednoduše vysvětlitelné, nevyvolávají silné negativní afektivní reakce a mohou ilustrovat, že všichni můžeme podléhat stereotypům.

Upozornění: Institucionální podpora jako esenciální komponent úspěchu DT

DT může mít pozitivní vliv pouze pokud je inkorporováno v klimatu, které oceňuje diverzitu na makro úrovni. Pokud není rozmanitost součástí filosofie a organizace firmy, podobné programy nemají velkou šanci na úspěch, a naopak mohou vést ke zvýšení meziskupinové tenze.

Závěr a další směřování

DT zůstává jádrovým konceptem managementu rozmanitosti v mnohých organizacích a představuje velký obchodní potenciál. Pro trenéry by mělo být stěžejní brát v potaz teoretické poznatky a své programy podle nich uzpůsobovat. Důležitý je zejména výběr jednotlivých nástrojů a jejich etické aspekty. Nutné je také nahlédnout na faktor „zajímavosti“, který nezaručuje efektivitu, ale naopak může přinášet negativní prožitky pro participanty, které mohou z dlouhodobého hlediska práci na přijetí různorodosti spíše uškodit.